

指導資料

教育経営 第33号

 鹿児島県総合教育センター
平成30年4月発行

対象	幼稚園 小学校 中学校 義務教育学校
校種	高等学校 特別支援学校

学校組織マネジメントにおける危機管理の在り方 ークライシス・マネジメントを中心にー

もし学校で重大な事故等の危機が起こった場合、学校はどのようなことに留意し、どのような対応をとればよいのか、学校組織マネジメントの考えを生かしたクライシス・マネジメント（事後の危機管理）について、緊急記者会見の進め方を中心に説明する。

1 はじめに

子供の安心・安全は、学校において最優先されるべきことであり、学校や市町村教育委員会においては、危機を未然に防ぐために、対応マニュアルの作成、災害が起きた場合を想定した訓練の実施など、未然に危機を防ぐための様々な対策を講じているところである。しかし、地震や津波などの自然災害、不審者の侵入、いじめや暴力事案など生徒指導上の問題など、想定外の事件や事故が発生しているのも事実である。

最悪の場合を想定して準備をしておくことは管理職の重要な役割の一つであるが、管理職だけで対応できることではない。そこで、学校で危機が起こった場合、管理職として何に留意すればいいのか、どんな対応をとればいいのか、学校組織マネジメントの考えを踏まえて、事後の危機管理であるクライシス・マネジメントに焦点を当てて説明する。

2 学校組織マネジメントの概要

(1) 学校組織マネジメントの目的

目的は、児童生徒の確かな成長を保証することであり、そのために質の高い教育を提供することである。つまり、児童生徒の成長・

発達のため、学校内外の関与者の期待とつながった学校教育目標を達成することである。

(2) 学校組織マネジメントの対象

教育課程、生徒指導、学力の向上、校内研修、職員指導、危機管理等、学校経営・運営に影響を与える要素・要因は、全て対象となる。ただし、学校に大きな影響を与えるが、こちらから全く操作できない要素・要因はマネジメントの対象ではなく、「与件」として存在する環境である。

3 学校における危機管理

学校経営・運営に影響を与える要素・要因は、全て学校組織マネジメントの対象となる。学校組織マネジメントの一つとして、危機管理マネジメントも含まれている。そこで、前述の学校組織マネジメントの考え方を生かした危機管理について以下に述べる。

(1) 学校における危機管理の目的

学校の危機管理の目的は、次のように整理することができる。

- ア 児童生徒及び教職員の安全の確保
- イ 学校と児童生徒、保護者、地域社会との信頼関係の構築
- ウ 組織的で迅速かつ的確な対応による安定した学校の状態の確保

(2) 学校における危機管理の3局面

学校における危機管理は、「危機を予知し、未然に危機を回避するための方策を講じ、発生を防止するとともに、危機発生時の被害やダメージを最小限に抑えるために適切な対応をとり、再び危機が起こらないように対処すること。」と言える。危機管理は、「平常時の危機管理（リスク・マネジメント）」、「緊急時の危機管理（クライシス・マネジメント）」、「収束時の危機管理」の3局面に分けて考えることができ、図1のようなイメージになる。

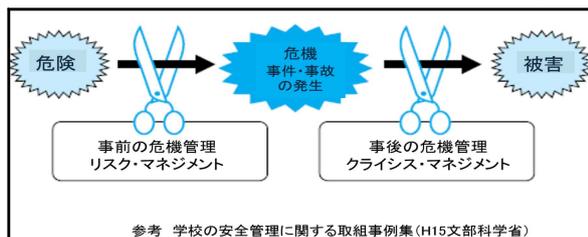


図1 危機管理の捉え方

(3) 学校における想定される危機と対策

ア 学校における想定される危機

- ・教育活動中の事故（授業中，部活動中等）
- ・学校施設事故（校庭，体育遊具等）
- ・教師の問題（体罰，飲酒運転等）
- ・児童生徒の問題（いじめ，暴力，食中毒）
- ・災害に伴う被害（地震，火災，台風等）
- ・外部犯罪に伴う被害（不審者の侵入等）

イ 対策

各学校においては、海の近くの学校では津波を想定した訓練，山の近くの学校では土砂災害を想定した訓練，不審者を想定した訓練，また，様々な危険場面を想定した危険予知トレーニングなど，地域や学校の実態に応じて，計画的に対策を講じる必要がある。

同時に，対応マニュアル等を作成し，組織的な対応が求められる。

(4) 危機管理の重要性

昨今子供たちを取り巻く環境が急速に変化しており，次のような理由から，これまで以上に危機管理の重要性が高まっている。

- <リスクの変容，複雑・多様化>
 - ・ 海外への修学旅行，留学など教育活動の場の広がり
 - ・ インターネット利用によるSNSの問題，情報漏洩，不正アクセスなど
 - ・ 新たな感染症や放射線物質など外部要因
- <学校組織マネジメントの導入の求め>
 - ・ 学校全体を俯瞰したマネジメントの必要
 - ・ 管理職の裁量，判断の増加
- <深刻な事態への対処能力の期待>
 - ・ 学校の重大事故や事件の社会問題化
 - ・ 不測の事態に備えた柔軟で臨機応変な危機対応能力

(5) 学校の危機管理における取組例

各学校では，下記のように，各局面において様々な取組が必要となるが，クライシス・マネジメントの取組には，関係機関やマスコミへの対応も求められている。

局面	取組例
平常時の危機管理 (リスク・マネジメント)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 要因の把握と分析 ・ 対応組織の編成 ・ 対応マニュアル等の作成 ・ 予防策の立案と外部との連携 ・ 危機意識や危険予知能力の醸成 ・ 職員の研修，訓練の実施 など
緊急時の危機管理 (クライシス・マネジメント)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 児童生徒と教職員の安全確保 ・ 迅速な初期対応 ・ 関係機関やマスコミへの対応 ・ 情報の収集と時系列での記録 ・ 児童生徒，教職員への心のケア ・ 保護者等への説明 など
収束時の危機管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対応の事後評価 ・ 安全対策の確立 ・ 被害者への対応 ・ 報告書の作成 ・ マニュアル等の見直し ・ 信頼回復に向けた取組 など

4 情報開示と説明責任

前述のように、クライシス・マネジメントの一つにマスコミへの対応があるが、緊急事態発生時において、学校の統一見解を広く、同時に社会に伝達できる手段として、緊急記者会見は、大変有効な手立てである。

(1) 情報開示の意義

新聞やテレビ等のマスコミを通じて情報を開示することは、緊急事態に対する学校の取組姿勢を示し、説明責任を果たすことになり、次のような意義が考えられる。

- ア 学校に対する信頼の維持
- イ 危機の拡大及び二次被害発生防止のための情報共有
- ウ 事態に対する学校の姿勢表明

(2) 緊急時の情報発信の留意点

マスコミに対して情報を発信するときには、次のことに留意することが大切である。

- ア テレビ等の報道は早さが重視されるため情報は迅速に発信する。
- イ 報道は正確性が求められるため、隠したり小出しにしたりせず事実を伝える。
- ウ 校長が先頭に立つことで、学校としての姿勢を示す。
- エ 公表するリスクよりしないリスクが大きい。リスク評価を適正に行う。

(3) マスコミ対応の留意点

マスコミ対応時には、次のことに留意することが大切である。

- ア 校長又は教頭に窓口を一本化し、正確な情報を誠意を持って発信する。
- イ 説明に先立ち、公表する内容を整理し、教育委員会に相談し、共通理解しておく。
- ウ 公表できない内容（質問）には、その理由を明確にし、理解してもらう。
- エ 事実についてのみ説明し、憶測や不確かな情報は話さない。

オ 児童生徒や教職員のプライバシー（勤務態度、性格、趣味、病歴、家族構成等）には触れない。

(4) 広報対応方針の決定

公表の前には、次のことに留意し、方針を共通理解しておくことが大切である。

- ア 公表する内容の決定
 - ・ 何をどこまで公表するか
 - ・ どのようなスタンスで公表するか
 - ・ 個人情報の取扱
- イ 会見者の決定
 - ・ メインの会見者（校長が望ましい）
 - ・ 補助説明者（当事者は出さない）

(5) 記者会見時の留意点

記者会見時には、次のことに留意することが大切である。

- ア 短時間でもよいので事前に会見の段取りを打ち合わせる。
- イ 記者に向かってではなく、保護者や関係者に向かって話していることを忘れない。
- ウ 分からないことは憶測で答えず、確認してから回答する。結果として事実と異なる説明をしたことにならないように「現時点では」などと限定して応答する。
- エ 特に、金額や人数、日数等の数字や固有名詞は正確に回答する。

(6) 誤報への対応

危機発生時の情報発信において、事実と異なる情報が独り歩きし、関係者との信頼関係が崩壊することは避けなければならない。もしも、報道された情報が事実と異なる場合は、以下の対応が考えられる。

- ア 即時の訂正の申し入れ（場合によっては上位組織から）
- イ 根拠、事実関係の提示
- ウ 直接的な情報提供手段による情報発信

5 報道発表資料の作成

(1) 報道発表資料作成までの流れ

報道発表資料を作成するまでに、以下のことを行う必要がある。

- ア 事実関係の整理
- イ 記者会見における説明の組立の検討
- ウ 記者配付資料に記載する事項と想定問答集に記載する事項の選別
- エ 役割分担して資料を作成

(2) 報道発表資料の作成

緊急記者会見の際に使用する資料は、基本的には当該事態の発生した学校が作成するが、教育委員会等の関係機関と確認をする必要がある。作成する資料には、ポジションペーパーや補助資料などの配付資料と想定問答集などの手持ち資料がある。

(3) ポジションペーパー

緊急記者会見の冒頭で、発生した事態に関する説明と学校としての姿勢を表明する際に使う資料で、必要に応じて以下の内容等を盛り込み、A4判1枚程度で簡潔に記載する。

- ア 謝罪表明：社会的・道義的責任の見地
- イ 状況説明：事実関係や現在の状態
- ウ 対応説明：対処、対応策等
- エ 原因説明：原因や背景等
- オ 対策説明：今後の対応（再発防止策）
- カ 姿勢表明：責任の所在、事態収拾の取組

報道関係者各位

平成〇年〇月〇日

〇〇立〇〇〇学校
校長 〇〇 〇〇

〇〇〇〇について

- 1 経緯
- 2 原因
- 3 今後の対策等

<問合せ先>

〇〇市立〇〇〇学校

担当者 教頭・氏名

住所 〇〇市〇〇番地

電話・FAX 〇〇〇-〇〇〇〇-〇〇〇〇

メール 〇〇〇@〇〇.jp

図2 ポジションペーパー様式例

(4) 補助資料

ポジションペーパーの他に、関連情報等、事態の正確な理解に必要な資料は、積極的に提供する。例えば、口頭や文書による説明だけでは分かりにくい内容の場合は、写真、図表、図面、地図などの視覚的な資料を用意し、どうしても専門用語を使わざるを得ない事案の場合は、用語の説明などを用意する。

(5) 想定問答

不明確な回答、一貫性のない回答、誤解を与えるような回答を避けるために、回答の見本となる想定問答を作成しておく必要がある。その際、次のことに留意することが大切である。

- ア 記者の立場に立って質問を考える。
- イ 回答は短く、簡単明瞭に作成する。
- ウ 事態が最悪の経過をたどった場合を想定して問答を作成する。
- エ 一番触れてほしくないことを想定質問にして、回答を考える。

6 おわりに

学校で危機が起こった場合のクライシス・マネジメントの大切さ、特に緊急記者会見を開く際のポイント等について述べてきた。しかし、子供たちの安心・安全のためには、まずは、事件・事故が起こらないように、各学校において全職員が事前の危機管理であるリスク・マネジメントを充実させることが重要である。今後も、学校組織マネジメントの考えを踏まえて、学校の危機管理を充実させる研修の充実を図っていききたい。

—引用・参考文献—

- 平成29年度学校組織マネジメント指導者養成研修資料
- 平成27年度中央研修（第5回副校長・教頭等研修）資料

（教職研修課 林 耕二）